



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - CCSA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO - CADM

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO EM FARMÁCIAS DE PEQUENO E MÉDIO
PORTE DA REGIÃO METROPOLITANA DE JOÃO PESSOA-PB**

GIRLIARLYSON CAMILO DA SILVA

JOÃO PESSOA-PB

Maio 2018

GIRLIARLYSON CAMILO DA SILVA

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO EM FARMÁCIAS DE PEQUENO E MÉDIO
PORTE DA REGIÃO METROPOLITANA DE JOÃO PESSOA-PB**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado na da UFPB como requisito
básico para a aprovação na disciplina
TCC II do Curso de Administração.

Orientador: Profº. Dr. Rosivaldo de Lima
Lucena

JOÃO PESSOA - PB

Maio 2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S586f Silva, Girliarlyson Camilo da.

Fatores Críticos de Sucesso em Farmácias de Pequeno e Médio Porte da Região Metropolitana de João Pessoa-PB / Girliarlyson Camilo da Silva.

– João Pessoa, 2018.

Orientador(a): Prof^o Dr. Rosivaldo de Lima Lucena.

Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – UFPB/CCSA.

1. Empreendedorismo. 2. Farmácia. 3. Fatores Críticos. 4. Sucesso. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU:658(043.2)

GIRLIARLYSON CAMILO DA SILVA

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DE FARMÁCIAS DE PEQUENO E MÉDIO
PORTE DA REGIÃO METROPOLITANA DE JOÃO PESSOA-PB**

Trabalho de Conclusão de Curso Aprovado em: ____/____/____

Banca Examinadora

Prof. Dr. Rosivaldo de Lima Lucena

Orientador

Prof. Me. Arturo Rodrigues Felinto

Examinador

AGRADECIMENTOS

Ao criador de todas as coisas que no há mundo, o Deus todo poderoso, por ter me capacitado e me concedido forças, discernimento e coragem para o alcance dos meus ideais.

Aos meus pais João Alves da Silva e Gilvanda Maria da Silva, esses os pilares da minha família, pelos vossos caráter e perseverança, a minha irmã farmacêutica Dr^a Girliane Regina da Silva e meu irmão químico Girlyanderson Araújo da Silva pelo apoio e demonstração de amor, proteção e carinho para comigo.

A minha esposa, docente do curso de farmácia, Sâmylla Naara Camilo dos Santos e a minha linda e maravilhosa filha Gabriella Eyshila Camilo dos Santos, pelo mais alto nível de amor, carinho, apreço e força, por todo apoio emocional, ajuda e paciência que tiveram comigo na realização desse trabalho.

A meus avós paternos Antônio Camilo da Silva e Maria José Alves da Silva, por sempre torcerem pelo meu sucesso e pelo exemplo de casal que é para mim, e minha avó materna Maria Vidal de Araújo (IN MEMORIAM) por sua garra e mulher virtuosa que sempre foi.

Ao professor Rosivaldo de Lima Lucena pela orientação dessa monografia e por ter me ensinado, desde a disciplina de pesquisa aplicada, a admirar de maneira macro o Empreendedorismo por meio de seus conhecimentos na área.

A todos meus familiares por sempre me darem amor e me apoiarem nas decisões. Aos meus amigos de trabalho pela compreensão, força e colaboração.

Aos meus amigos por sempre vibrarem comigo a cada vitória: Jaimson Maxwel, Tibério Menezes, Wagner Cavalcante, Ranyery Souto, Ivankly Cesar, Paulo Delfino, Douglas Silva, enfim, todos que torceram por mim.

Aos meus amigos e amigas de curso que sempre estiveram comigo na labuta diária, pois, devido às enormes dificuldades de conciliar trabalho e formação, jamais deixaram de me ajudar e apoiar: Jandson, Gilson, Joaquin, Filipe, Júlio, Leonardo, Victor, Anderson, Vanessa Barreto, Luana, Isabella Garcia.

Aos empreendedores que participaram da minha pesquisa, pelo tempo dedicado a respondê-la, pois sei o quanto o vosso tempo é precioso. Enfim, pelos ensinamentos que cada um me proporcionou, por meio dessa pesquisa.

“Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas...”

Sun Tzu

SILVA, Girliarlyson Camilo da. **Fatores críticos de sucesso em farmácias de pequeno e médio porte da região metropolitana de João Pessoa-PB.** Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Graduação em Administração) Universidade Federal da Paraíba, Campos I, João Pessoa-PB.

RESUMO

O setor Farmacêutico é um mundo bastante complexo que, constantemente, apresenta inúmeras mudanças. Logo, nele estão inseridas as farmácias conjuntamente com as ideias dos empreendedores do ramo. Nesse contexto, o mercado de farmácias que atualmente se constata no mundo e no Brasil exige dos empreendedores, que se inserem nesse âmbito, um empenho diferenciado para conquistar um espaço de destaque no mercado, face a uma intensa luta por sobrevivência mercadológica. Sendo assim, por ser uma área que se encontra em constante evolução, o ramo de farmácia é bastante frenético e, por sua vez, impulsiona a indústria farmacêutica, além de segmentos relacionados ao setor como, por exemplo, a área da saúde composta pela classe de médicos que são dedicados a proporcionar qualidade de vida e bem-estar social. Desse modo, a busca por alternativas para obter o sucesso em suas atividades é diária. Diante do sucesso destes profissionais do setor de farmácias atuantes na área do comércio produtos farmacêuticos, de artigos médicos, de perfumaria, de cosméticos e serviços, a referida pesquisa tem por finalidade estudar os fatores críticos de sucesso em farmácias de pequeno e médio porte da região metropolitana de João Pessoa-PB. A relevância do tema em questão se relaciona ao fato de que o setor farmacêutico cresce e desbrava novos caminhos para atender uma demanda cada vez maior. Para tanto, foi realizada pesquisa na modalidade qualitativa que objetivou captar o conhecimento tácito de empresários participantes da entrevista, transformando-o em explícito. Portanto, analisaram-se os fatores críticos de sucesso por eles elencados. No início dessa pesquisa, fez-se necessário buscar referências teóricas que auxiliassem nos conceitos básicos ligados ao contexto da pesquisa: Empreendedorismo, o empreendedor e tomada de decisão, além de dados relacionados ao mercado de sucesso das farmácias, principalmente na região metropolitana de João Pessoa-PB. Ademais, com a realização da entrevista transcrita em normas estabelecidas, foi realizada análise dos depoimentos dos empresários/gerentes participantes do trabalho acadêmico. Por fim, aqui se encontram descritos alternativas e caminhos para se conhecer os fatores críticos de sucesso em farmácias, nos quais identificam-se as experiências profissionais na área, os incentivos para enfrentar os desafios e a inovação aplicada nesse setor.

Palavras-chave: Farmácia. Região Metropolitana. Sucesso.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SEBRAE Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

CFF Conselho Federal de Farmácia

CRF-PB Conselho Regional de Farmácia da Paraíba

IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ABCFARMA Associação Brasileira do Comércio Farmacêutico

FEBRAFAR Federação Brasileira das Redes Associativas e Independentes de Farmácias

ABRAFARMA Associação Brasileira das Redes de Farmácias e Drogarias

SBFC Sociedade Brasileira de Farmácia Comunitária

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	10
1.2	OBJETIVOS	12
1.3	JUSTIFICATIVA	12
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1	EMPREENDEDORISMO	14
2.2	FATORES DE SUCESSO	15
2.3	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NO SETOR DE FARMÁCIA.....	17
2.4	FARMÁCIAS COMO EMPREENDIMENTO	18
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	21
3.1	TIPO DE PESQUISA	21
3.2	NATUREZA DA PESQUISA	22
3.3	TÉCNICA DE PESQUISA	22
3.4	INSTRUMENTO DE ENTREVISTA	22
3.5	SUJEITO DA PESQUISA	23
3.6	TRATAMENTO DOS DADOS	23
4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	25
4.1	RESULTADOS DA PESQUISA REFERENTE AO PRIMEIRO OBJETIVO ESPECÍFICO (CARACTERIZAR O RAMO DE FARMÁCIAS NA GRANDE JOÃO PESSOA)	27
4.2	RESULTADOS REFERENTES AO SEGUNDO OBJETIVO ESPECÍFICO (ESTUDAR AS PRINCIPAIS DIFICULDADES PARA EMPREENDER NESSE RAMO)	28
4.2.1	Empreendedor A	28
4.2.2	Empreendedor B	30
4.2.3	Empreendedor C	31
4.3	RESULTADOS REFERENTES AO TERCEIRO OBJETIVO ESPECÍFICO (IDENTIFICAR AS FACILIDADES PARA EMPREENDER NESSE SETOR COMERCIAL)	33

4.3.1 Empreendedor A	33
4.3.2 Empreendedor B	35
4.3.3 Empreendedor C	36

CONCLUSÃO	39
REFERÊNCIAS	41
APÊNDICE - ROTEIRO DE ENTREVISTA	43

1 INTRODUÇÃO

O objetivo almejado nesse trabalho foi o de compreender os fatores críticos de sucesso, as características apresentadas pelo ramo de farmácias, além das habilidades e criatividade por parte dos empreendedores de farmácias de pequeno e médio porte da região metropolitana de João Pessoa-PB. Por conseguinte, tem-se a introdução do tema farmácia que, por sua vez, é de extrema importância para economia brasileira, assim, exigindo-se dos empreendedores que, cada vez mais, ofereçam excelência em suas atividades comerciais para, então, atender e sobrepor a constante demanda do mercado.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O ambiente empresarial internacional em seus diversos aspectos, constantemente se modifica, tornando-se mais competitivo e exigente. Logo, as empresas, em resposta às novas exigências de competitividade, também passam por profundas mudanças e o processo de empreendedorismo consciente ajuda a impactar a economia e manter as empresas de forma geral.

Ademais, neste intenso movimento de mudanças, o processo de empreendedorismo, que é uma cadeia de eventos e atividades que surgem ao longo do tempo e que, a priori, começa a partir de uma ideia para algo novo, passa por novos desafios e os gestores são obrigados a trabalhar com novos modelos de decisão.

Sendo assim, não tão diferente, nos dias atuais, o ambiente empresarial no Brasil apresenta exigências e novos desafios cada vez mais desenvolvidos, o que, por vez, envolve diretamente os empresários. Além disso, consumidores e clientes exigem ainda mais empenho por parte das empresas, mostrando que o imediatismo tomou conta do cenário empresarial.

Nesse contexto, empreendedorismo é um campo de negócios, ou seja, é o resultado da interseção de pessoas e oportunidades, as quais suas atividades são extremamente importantes para a economia do país e vão muito além de apenas abrir uma empresa ou até mesmo expandir um negócio já existente.

Os empreendimentos na área de farmácia ocupam significativo espaço no comércio varejista de produtos e serviços. Para se ter uma ideia de sua importância,

no cenário econômico brasileiro, de acordo com a ABRAFARMA (Associação Brasileira das Redes de Farmácias e Drogarias), a indústria farmacêutica driblou a crise econômica e alavancou em aproximadamente 12,55% no ano de 2016, mesmo diante de um desfavorável cenário, com instabilidade, incertezas e o número de desempregados a bater recorde.

O ramo de farmácia agrupa muitos segmentos, principalmente na área da saúde que, no que lhe concerne, também vive em constante e rápida evolução, possibilitando o surgimento de inúmeras oportunidades para quem pretende ou já trabalha na área. Junto a isso, as inovações do setor têm sido constantes na busca de soluções para o enfrentamento de problemas que, não obstante, surgem. Em relação às inovações, ROCHA (2009) diz que “a inovação, durante algum tempo tida como sinônimo de criatividade tem um sentido muito mais amplo, uma vez que envolve a implementação das ideias geradas com a criação de valor para a empresa, tem um caráter irreversível e é definitiva”. Ao saber disso, os empresários atuantes nesse ramo estão tendo sempre que se atualizar em seus setores de atuação para acompanhar as devidas mudanças. Tal fato se dá pelas novas exigências de seus consumidores e as novas demandas do mercado em questão.

Nesse contexto, o mercado da região metropolitana de João Pessoa-PB não é tão diferente, pois apresenta as mesmas exigências quando se trata do setor farmacêutico, fazendo com que empresários do ramo tome atitudes e busquem sempre o diferencial competitivo, apesar dele ainda estar em um patamar economicamente um pouco inferior comparado a outras metrópoles como Recife e Fortaleza.

Desse modo, ao saber dessas informações, os empresários de farmácias de pequeno e médio porte, tendem cada vez mais se qualificar e se atualizar de acordo com essa demanda do mercado atual na cidade, para, então, conseguir acompanhar as inovações e manter o sucesso dos seus empreendimentos.

Portanto, esse estudo busca entender da melhor maneira possível como esses empresários atuam no mercado da região metropolitana de João Pessoa-PB para alcançar o sucesso empresarial no ramo de farmácia, como lidam com as mudanças frenéticas que ocorrem nessa área e como procuram se destacar nesse mercado, visto que, na cidade, também estão inseridas grandes redes de drogarias.

Diante do exposto, esse trabalho corrobora com o esclarecimento da seguinte problemática:

Quais são os fatores críticos de sucesso em farmácias de pequeno e médio porte da região metropolitana de João Pessoa-PB?

1.2 OBJETIVOS

- OBJETIVO GERAL

- ✓ Analisar quais são os fatores críticos de sucesso em farmácias de pequeno e médio porte da região metropolitana de João Pessoa-PB.

- OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Caracterizar o ramo de farmácias na Grande João Pessoa;
- ✓ Estudar as principais dificuldades para empreender nesse ramo;
- ✓ Identificar as facilidades para empreender neste setor comercial.

1.3 JUSTIFICATIVA

O presente estudo, face ao assunto abordado, deu-se pela importância do empreendedor na formação de riqueza do país e sua evolução para contribuir na qualidade de vida e bem-estar da população brasileira. Assim, teve como foco os empresários do ramo de farmácia de pequeno e médio porte da região metropolitana de João Pessoa-PB, que estão inseridos no mercado e mantêm o sucesso dos seus negócios.

Logo, por se tratar de uma área bastante minuciosa, visto que nem todo empreendimento na área obtém o sucesso desejado, fez-se necessário analisar quais são os fatores críticos de sucesso que os levaram a ocupar um cenário estável e de destaque dentro do mercado farmacêutico na Grande João Pessoa.

Assim, a minuciosa análise dos projetos de negócio desses empreendimentos, que obtém destaque no mercado atual, irá beneficiar e orientar,

de forma a diminuir os riscos, outros empreendedores que queiram, por ventura, investir suas economias neste desafiador, porém promissor mercado farmacêutico, encorajando-os a também buscar o sucesso empresarial.

Desta feita, torna-se imprescindível entender todos os processos e as estratégias adotadas pelos empresários do ramo de farmácia que, apesar desse setor se deparar com a crise econômica do país, consegue está sempre em alta, pois de acordo com a FEBRAFAR (Federação Brasileira das Redes Associativas e Independentes de Farmácias) esse segmento ultrapassou os R\$ 87 bilhões em 2017, com uma expectativa de crescimento para o ano de 2018 de 13%.

Ademais, foram realizadas entrevistas individuais com cada empresário do ramo, fazendo-se uso de seus relatos e experiências obtidas ao longo dos anos como empreendedores. Assim, para que se pudesse compreender a trajetória de cada um dos empresários, foi constituída uma base de informações: das dificuldades ao implementar e manter seus estabelecimentos; das facilidades encontradas por eles; da caracterização do mercado farmacêutico na Grande João Pessoa; e das oportunidades, pois sem estas é impossível empreender.

Desse modo, analisar e interpretar os resultados da pesquisa ampliará o leque de oportunidades para futuros empreendedores, pois o trabalho deixou mais plausível os processos a serem adotados para, então, nortear seus investimentos, tendo uma visão de que a qualidade de vida e bem-estar da população é a medida mais forte.

Na seção seguinte, visualizar-se-á a fundamentação teórica que, por sua vez, contribui decisivamente para a análise dos dados finais e na compreensão de determinados tópicos aqui abordados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, que a partir dessas entrelinhas se inicia, foram discutidas as definições imprescindíveis para o empreendedorismo, as principais características, as causas e as estratégias utilizadas por empreendedores para conquistar o sucesso no ramo de farmácia e, por meio disso, demonstrar respaldo teórico suficiente para compreender o tema em foco.

2.1 EMPREENDEDORISMO

Existem inúmeras definições para esta área relativamente nova que é o empreendedorismo, porém muitas delas são bastante desleais como, por exemplo, a definição que diz que o empreendedorismo é uma área de estudo dos negócios, ou uma atividade que as pessoas se envolvem, ou até mesmo que “o empreendedorismo pode ser compreendido como a arte de fazer acontecer com criatividade e motivação”. (Artigo sobre Empreendedorismo: Conceito e Definições, p. 26). Entretanto, ao tomar como base um entendimento mais aprofundado, empreendedorismo é tido como um processo, ou seja, uma cadeia de atividades que acontecem ao longo do tempo e que, por sua vez, é balizado por uma natureza básica que é reconhecer a oportunidade para criar algo novo, desenvolver os meios para explorar esses ensejos e, além disso, tomar medidas efetivas para transformar ideias em empresas plenas, ou seja, viáveis e lucrativas.

Shane e Venkataraman (2000) dizem que: “o empreendedorismo, como uma área de negócios, busca entender como surgem oportunidades para criar algo novo (novos produtos ou serviços, novos mercados, novos processos de produção ou matérias-primas, novas formas de organizar as tecnologias existentes); como são descobertas ou criadas por indivíduos específicos que, a seguir, usam meios diversos para explorar ou desenvolver essas coisas novas, produzindo assim uma ampla gama de efeitos”.

Nesse sentido, para entender o empreendedorismo como processo que se desenvolve ao longo do tempo, faz-se necessário visualizar que ele também é afetado por diversos fatores, alguns deles relacionados aos empreendedores; alguns às suas relações com outras pessoas como: sócios, clientes, investidores; e, por fim, pela sociedade como um todo, na qual estão inseridas regulamentações

governamentais e condições do mercado. Essas categorias de fatores desempenham um papel fundamental em cada fase do processo empreendedor como: distinguir uma oportunidade e identificar as atividades envolvidas na exploração ou no desenvolvimento real dessa.

Ademais, todos os empreendedores inovam, assim, a inovação é uma espécie de ferramenta específica de cada empreendedor que, por sua vez, esse ato complementa os recursos disponíveis com a capacidade de criar riqueza, tornando-se assim a inovação um recurso. Drucker (1987) diz que “não existe algo chamado de “recurso” até que o homem encontre um uso para alguma coisa na natureza e assim o dote de valor econômico”.

“É a mudança o que sempre proporciona a oportunidade para o novo e o diferente. A inovação sistemática, portanto, consiste na busca deliberada e organizada de mudanças, e na análise sistemática das oportunidades que tais mudanças podem oferecer para a inovação econômica ou social”. Drucker (1987).

Ademais, o processo empreendedor não finaliza com o lançamento do novo empreendimento, nele também está envolvido um fator indispensável que é a capacidade de administrar uma nova empresa com sucesso após a sua criação.

2.2 FATORES DE SUCESSO

Por se tratar de um conjunto complexo de situação, o ato de empreender exige dos empreendedores muito além do que apenas lidar com ideias e planos. Sendo assim, os empresários devem ser capazes de recrutar, motivar e reter empregados de alta qualidade para serem, na verdade, colaboradores dos seus empreendimentos. Desse modo, eles precisam aprender a atuar como gerentes que devem agir com atitudes eficientes, eficazes e efetivas. Logo, desempenhar com maestria essa tarefa é crucial para o sucesso continuado do empreendimento.

Contudo, o sucesso envolve muito mais do que se pode imaginar e idealizar, ou seja, vai além do conhecimento técnico, da experiência no negócio e do trabalho árduo. Ele também requer habilidades pessoais que possibilitem relacionamentos de forma eficazes; de desenvolver relações de trabalho cooperativas fundamentadas em uma confiança mútua e que, desse modo, geram qualidade empreendedora individual de grande valor. Isto é, empreendedores precisam interagir com

fornecedores, colaboradores, clientes em potencial, etc., além de administrar conflitos e colocar em prática a capacidade de influenciar os outros.

Baron e Shane (2007, p. 333 e 340) dizem que os empreendedores “precisam ser capazes de persuadir ou influenciar pessoas (por exemplo, fazer com que compartilhem pontos de vista ou que digam “sim” a vários pedidos) para desenvolver confiança e relações cooperativas de trabalho e para administrar conflitos”. Essas relações cooperativas estão ligadas a confiança que, por sua vez, é um fator importantíssimo para o desenvolvimento de relacionamentos, quer dizer, o grau de confiança de uma determinada pessoa nas ações e palavras de outra: “quando existe confiança, as pessoas podem depender umas das outras para fazer as coisas certas, o que significa que se pode confiar nelas para agirem de maneira benéfica para a empresa como um todo”.

Sendo assim, faz-se necessário que os empreendedores entendam essa lógica racional e consigam executar de maneira legítima essas tarefas para que o sucesso objetivado seja alcançado e que essas variedades de habilidades, sendo todas trabalhadas em conjunto, tornem-se o capital social do empreendimento, alimentando este de uma vantagem competitiva sustentável.

Pode-se visualizar, também, que é comum um alto nível de estresse para se implantar os empreendimentos e isso pode colocar em risco a saúde e o bem-estar do investidor ou de seu grupo acionista, por exemplo. Logo, ter o discernimento para saber lidar com essa temática e, assim, reduzir seus efeitos prejudiciais é mais uma habilidade valiosa para os empreendedores. Torna-se até redundante dizer que, caso sua saúde seja comprometida, ocorrerá a mesma situação com seus empreendimentos. Desse modo, é imprescindível que todo empreendedor de sucesso tenha o conhecimento sobre o estresse, quais são suas causas, efeitos e, a parte mais fundamental, saber como controlá-lo, confirmando assim a validade dessa habilidade em questão.

“O estresse acontece quando vários eventos em nossas vidas (conhecidos como estressores) induzem a um padrão de estado emocional e reações psicológicas que são acompanhadas pela crença cada vez mais acentuada de que nós não conseguiremos enfrentar as exigências desses eventos. O resultado pode ser muito desagradável – e um perigo evidente para nossa saúde pessoal”. Baron e Shane (2007).

2.3 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NO SETOR DE FARMÁCIA

A abordagem que predomina para Fatores Críticos de Sucesso tem sido as razões que levam os empreendimentos a alcançarem seus ideais ou cuja inobservância os levam ao fracasso, ou seja, esses fatores são os aspectos, relacionados a qualquer que seja o negócio, que determinam o seu sucesso ou insucesso.

Segundo Roman (2007), e de acordo com a publicação da série “Comece Certo”, cujo Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE) é detentor, é “preciso saber e praticar para melhorar as chances de sucesso” de empreendedores que estão iniciando no ramo farmacêutico.

Neste foram levantados alguns itens que indicaram os fatores críticos de sucesso de empreendedores no ramo de farmácia: localização da loja; processo de venda; relacionamento com fornecedores; estratégia para satisfazer e surpreender clientes; equipe de funcionários; formato de gestão; preço de venda; volume de vendas; mix de produtos; política de compras; política de estoques; acesso a fornecedores; condições de pagamento; diferenciais oferecidos aos clientes; atração de clientes; estacionamento para clientes; conhecimento técnico do empresário; conhecimento técnico dos funcionários; política de preços; disponibilidade financeira; capacidade de investimento; disponibilidade de capital de giro; recolhimento de impostos e contribuições; conhecimentos e domínio dos custos e despesas; capacidade de atrair clientes e capacidade de manter clientes; habilidade para negociar com os fornecedores; gerenciamento de custos fixos e variáveis; superação do ponto de equilíbrio; estratégias para atrair clientes; capacidade de oferecer comodidade aos clientes; bom atendimento; interesse em satisfazer os clientes; diferenciação; confiança e credibilidade; higiene da loja; exposição adequada dos produtos; política de crédito e condições de pagamento; existência de serviços adicionais; valorização do cliente; capacidade de inovação; variedade de produto; conhecimento do mercado.

Cavalcanti (1981), conceitua que a aproximação com os clientes, funcionários e fornecedores seja uma geradora de pontos fortes para as pequenas e médias empresas, uma vez que isso possibilita a elas manter relacionamentos em nível pessoal com seus consumidores em potencial, fato raro de se verificar nas grandes companhias. “O atendimento personalizado pode ser um importante diferencial

capaz de gerar preferência dos clientes pelos pequenos e médios empreendimentos, na competição com os grandes concorrentes”.

Em contrapartida, Roman (2007) fez menção de um material publicado pelo SEBRAE-DF (2004) que, por sua vez, listou treze causas de dificuldades e motivos para o insucesso de empresas do ramo no Brasil: falta de capital de giro; problemas financeiros; localização inadequada, falta de conhecimentos gerenciais; falta de clientes; inadimplência; recessão econômica no país; instalações inadequadas; falta de mão-de-obra qualificada; falta de crédito bancário; problemas com a fiscalização; carga tributária elevada.

Além disso, este autor, com base em informação levantadas por meio de estudos para realização de sua defesa de mestrado, sobre os problemas de micro e pequenas empresas, concluiu que “os proprietários ressentem-se de habilidades de gerenciamento, são forçados a utilizar equipamentos obsoletos ou ineficientes – às vezes por desconhecimento dos avanços tecnológicos, outras vezes por dificuldade em obter crédito – tendo como resultado baixa produtividade e produtos de qualidade inferior, além de não possuírem acesso a novos mercados”.

Desse modo, conforme o cenário anteriormente apresentado, os empreendimentos farmacêuticos, a cada dia, buscam alternativas para preservar seu posicionamento no mercado. Assim, procuram ajustar seus custos e inovar, além do mais, buscam sempre novos mercados, esses são alguns caminhos que possibilitam esses empreendimentos a continuarem firmes no panorama das empresas independentes.

2.4 FARMÁCIAS COMO EMPREENDIMENTO

A história da farmácia remete à preocupação com a saúde, a doença, ao surgimento dos primeiros remédios, ao aparecimento dos medicamentos e a figura do farmacêutico. Por conseguinte, apresenta várias fases e cada uma com suas inovações que vão desde o emprego de: plantas e substâncias de origem animal para fins curativos; óleos e resinas, que foram considerados os primeiros remédios da humanidade, produzidos pelos alquimistas; até os dias atuais com produtos produzidos com o auxílio do que há de mais moderno na indústria farmacêutica em relação à tecnologia.

Logo, as atividades envolvidas do empreendedorismo são extremamente importantes para a economia do país. Assim sendo, não é diferente no ramo de farmácia, pois a cada dia esse setor apresenta um potencial de faturamento em suas vendas.

O maior desejo de um empreendedor está em comercializar um produto de necessidade primária, que tenha suas vendas estáveis ao decorrer de todo ano, ou seja, sem sazonalidade e pouquíssimo afetado pelas crises econômicas que, diga-se de passagem, ocorrem em tempos e tempos. Entretanto, esses fatores, que conseguem atrair milhares de empreendedores para o ramo de farmácias, não são satisfatórios e não garantem total viabilidade financeira do negócio. Logo, existem outras razões que auxiliam no alcance de tal sucesso como, por exemplo, a previsão de demanda, aplicação de Business Intelligence e um excelente planejamento do negócio. Esses meios, sim, são fundamentais para o sucesso do empreendimento.

Então, apesar das nuances deste mundo globalizado, por se mostrar uma área que possibilita a aplicação de habilidades empreendedoras na busca do sucesso, por ser também bastante promissor e de fundamental importância para a sociedade, investir no ramo de farmácia tem se tornando, de fato, um evento bastante atrativo aos olhos dos empreendedores.

Segundo SEBRAE (2017), o segmento de farmácias e drogarias brasileiras movimenta em torno de US\$ 62 bilhões anuais, fazendo com que o Brasil se posicione no mercado mundial de medicamentos como sendo o quarto colocado. Além do mais, com mais de 75 mil estabelecimentos farmacêuticos em pleno funcionamento, o País tem o maior número de farmácias no mundo, chegando a uma proporção de 3,4 farmácias para cada 10 mil habitantes. Desta feita, isso explica tamanha atração por parte de empreendedores em investir seus capitais nesse setor.

De acordo com SALES (2017), “as drogarias respondem por 80% do escoamento de medicamentos da indústria. Os principais fatores de atratividade do setor são a demanda crescente no Brasil para o mercado de remédios; as boas perspectivas para os medicamentos genéricos; o potencial de consumo das classes C e D; a facilidade de acesso a softwares de gestão de drogarias; o envelhecimento da população brasileira e a possibilidade de expansão do portfólio de produtos para artigos de higiene, limpeza, perfumaria e produtos de conveniência. Esta expansão

de atuação, inclusive, já viabilizou o surgimento de “megastores”, com faturamento mensal de mais de R\$ 1 milhão por loja”.

Entretanto, a principal vocação da farmácia, antes mesmo de ser um empreendimento, atualmente é a de ser um estabelecimento prestador de serviços farmacêuticos e não mais um mero ponto de dispensação. Dessa forma, esses serviços orientados para atenção ao paciente, farmacovigilância e uso racional de medicamentos, oferecem melhoria na qualidade da saúde da população, incidindo assim no papel social que o empreendedor deve exercer perante a sua conjuntura na sociedade.

Obviamente que o empresário do ramo farmacêutico não vai deixar de fazer uso de estratégias empresariais, utilizando componentes corretos como o planejamento estratégico da empresa que é representado por propósitos, objetivos gerais e funcionais, desafios e metas, além disso, de acordo com Oliveira (1991) “os resultados esperados, os cursos de ação, os recursos alocados e o comprometimento dos executivos envolvidos”; condicionantes relevantes como: o ambiente empresarial que, no que lhe concerne, é o conjunto de todos os fatores externos à empresa, além da situação da empresa que é representado pela análise dos pontos fortes, fracos e neutros; e, por fim, os níveis estratégicos, táticos e operacionais de influência e a abrangência dessas estratégias que são da corporação, do negócio e da própria empresa. Assim, os fatores críticos de sucesso se apresentaram conforme o que se pretendeu estabelecer neste trabalho acadêmico.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, demonstra-se-ão os métodos que foram aplicados e que são pertinentes à listagem dos dados necessários para o alcance dos objetivos deste alusivo trabalho. Nesse sentido, de acordo com Lakatos e Marconi (2010, p. 65), a metodologia se caracteriza por “um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar os objetivos – conhecimento válidos e verdadeiros”.

Ademais, também acrescentam expressiva significância ao entendimento sobre metodologia os autores do artigo “Métodos de Pesquisa”, Gerhardt e Silveira (2009, p. 12), ao dizerem que: “metodologia é o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos, para se realizar uma pesquisa ou um estudo, ou para se fazer ciência”.

Portanto, na adoção e utilização desses meios, pode-se afirmar que os pesquisadores conseguem traçar o melhor caminho a ser seguido, além de detectar erros e auxiliar as decisões a serem tomadas.

3.1 TIPO DE PESQUISA

A referida pesquisa teve como fator condicionante a modalidade qualitativa, cujo nesse tipo de pesquisa o que se busca é entender o fenômeno existente como um todo. Sendo assim, o falcilitador se propõe a estar presente, interagir, participar, compreender e, além disso, fazer uma intermpretação de todas as informações colhidas. Isso implica dizer que, tudo que influenciar no resultado da pesquisa deve ser levado em concideração para, então, tornar compreensível o problema posto em questão.

A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental (INTRODUÇÃO À PESQUISA QUALITATIVA E SUAS POSSIBILIDADES – Artigo da RAE, junho/1994, aprovado para publicação em janeiro/1995).

Neste contexto, no desdobramento deste projeto que se precedeu, buscou-se certificações por meio das experiências profissionais vividas pelos empreendedores do ramo de farmácia de pequeno e médio porte da região metropolitana de João Pessoa-PB, além de definir os traços característicos de quais são os fatores críticos

de sucesso que levam esses profissionais a estarem em destaque na referida cidade.

3.2 NATUREZA DA PESQUISA

A referenciada pesquisa teve como característica a natureza descritiva que, dessa maneira, procura detalhar os fatos e fenômenos de certa realidade. Segundo Rampazzo (2015, p. 53) essa modalidade de pesquisa observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou variáveis sem que sejam manipulados. Desse modo, não há espaço para nenhum tipo de interferência do pesquisador. Ademais, ela procura descobrir, com a máxima precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, para mais, sua natureza e suas características.

3.3 TÉCNICA DE PESQUISA

A presente pesquisa se deu por meio de entrevista que, por sua vez, pode ser definida pelo encontro de duas pessoas, para que uma delas obtenha informações pertinentes a respeito de determinado assunto, mediante conversa de natureza estritamente profissional (Lakatos e Marconi, 2010, p. 178).

3.4 INSTRUMENTO DE ENTREVISTA

O conteúdo da entrevista foi obtido por meio de uma entrevista padronizada, com o apoio de um roteiro, cujo entrevistador teve a liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considerasse adequada ao seu projeto, obviamente que foi utilizado este roteiro de entrevista, para uma melhor condução desta. Assim, pôde-se explorar amplamente qualquer que fosse a questão. Diz Lakatos e Marconi (2010, p. 180) “em geral, as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversação informal”. Além disso, ela irá apresentar a modalidade não dirigida como viés para esta pesquisa, a qual o entrevistado tem total liberdade para expressar suas opiniões e sentimentos. Nesse momento, a função do entrevistador vai ser a de incentivador, induzindo o declarante a falar

sobre o assunto em destaque, todavia, sem forçá-lo a responder qualquer que seja a pergunta.

3.5 SUJEITO DA PESQUISA

No ano 2016, de acordo com o Conselho Federal de Farmácia (CFF), o Brasil possuía cerca de 70,4 mil farmácias, das quais 72% eram tidas como farmácias independentes, ou seja, que não estavam inseridas em redes ou associações. Atualmente, esse número chegou aos 86.071 mil estabelecimentos, conforme pesquisa divulgada pelo Instituto de Ciência, Tecnologia e Qualidade (ICTQ) em matéria eletrônica do Jornal da Paraíba. Por conseguinte, na Paraíba, existem um total de 1.611 farmácias devidamente instaladas, ou seja, em pleno funcionamento. Dentre elas, aproximadamente 400 farmácias estão localizadas na região metropolitana de João Pessoa-PB. Sendo assim, nessa região, buscou-se entrevistar empreendedores, donos de farmácias de pequeno e médio porte, que se enquadrassem no objetivo da referida pesquisa.

Nesse sentido, a amostragem que fez parte dessa pesquisa de campo, relacionou-se à três empresários que estão em absoluta atividade no setor de farmácia e que possuem seus estabelecimentos na região metropolitana de João Pessoa-PB, sendo um de pequeno porte (possuem até 02 farmácias) e o outros dois de médio porte (possuem de 03 a 05 farmácias), todas com mais de 02 anos de funcionamento.

3.6 TRATAMENTO DOS DADOS

Segundo Chizzotti (2013, p. 29) o título qualitativo parte do pressuposto básico de que “a investigação dos fenômenos humanos, sempre saturados de razão, liberdade e vontade, estão possuídos de características específicas: criam e atribuem significados as coisas e às pessoas nas interações sociais e estas podem ser descritas e analisadas, prescindindo de quantificações estatísticas”.

Nesse sentido, a presente pesquisa teve característica qualitativa. De acordo com Rampazzo (2015, p. 58) a pesquisa qualitativa “busca uma compreensão particular daquilo que se estuda: o foco da sua atenção é centralizado no específico, no peculiar, no individual, almejando sempre a compreensão e não a explicação dos

fenômenos estudados”. Isso implica dizer que, para elucidar o problema de pesquisa posto em questão, considerou-se todas orientações que, por sua vez, influenciaram nos resultados fundamentais para o esclarecimento de tal problemática.

Dessa forma, foi certificado, no desdobramento deste trabalho, por meio das experiências profissionais vivenciadas pelos empreendedores do ramo de farmácia da Grande João Pessoa-PB, quais os fatores críticos de sucesso de pequenas e médias farmácias geridas por esses empresários na referida região metropolitana.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

O referido estudo, teve como entrevistados três empreendedores da área de farmácia na cidade de João Pessoa-PB, objetivando a análise dos fatores críticos de sucesso desses investidores. Sendo assim, por meio de depoimentos, captou-se informações que viabilizaram a compreensão dos principais fatores que os influenciaram desde a inicialização como empreendedores, suas tomadas de decisões, as características empreendedoras, competências, dificuldades enfrentadas, evolução do mercado e as oportunidades contidas nele, dentre outras circunstâncias que os levaram ao sucesso empresarial.

De antemão, por meio deste levantamento, foi observado que todos os entrevistados possuem particularidades em suas histórias de vida em alguns aspectos como, por exemplo, na dedicação diária ao serviço, perseverança, qualificação profissional, como encaram as dificuldades da área, experiências vivenciadas e as tomadas de decisões. Portanto, para manter preservada a identidade dos empreendedores, foram adotadas como símbolos as letras A, B e C para a identificação nos resultados.

Quadro 1: Dados pessoais dos empreendedores estudados

Entrevistado(a)	Faixa Etária	Naturalidade	Estado Civil	Grau de Escolaridade	Área de atuação antes de investir no próprio empreendimento
A	40 anos	Santa Rita-PB	Casado	Graduação em Direito/ Graduando-se em Farmácia	Vendas de Calçados
B	54 anos	Taperoá-PB	Casado	Graduando-se em Farmácia	Vendas de Medicamentos
C	40 anos	Areia-PB	Casada	Graduando-se em Farmácia	Vendas de Tecidos

Fonte: Pesquisa de Campo (2018)

Estes primeiros dados coletados (Quadro 1) relatam as características de cada empreendedor entrevistado, explicitando suas particularidades inerentes à faixa etária, naturalidade, estado civil e o grau de escolaridade, existindo, além disso, uma correspondência quanto a área de atuação deles (vendas) antes de investir nos seus

próprios empreendimentos. Desse modo, de acordo com o quadro, é possível identificar que o empreendedor A é um homem de 40 anos, paraibano, casado, e que, além de possuir formação em direito, estava se graduando em farmácia, que antes do seu ingresso no ramo de farmácia, trabalhava no comércio de calçados. Já o empreendedor B, também é um homem de 54 anos, paraibano, casado, que detem uma vasta experiência com vendas no ramo de farmácia, pois só trabalhou nessa área, antes mesmo de investir no seu próprio negócio. Por conseguinte, o empreendedor C é uma mulher de 40 anos, também paraibana, casada, que antes de empreender trabalhava com vendas de tecidos. Ademais, verificou-se uma similiaridade específica, que foi com relação ao grau de escolaridade, pois os três empresários(a) estavam a se graduar no curso de farmácia:

Quadro 2: Dados profissionais dos empreendedores entrevistados

Entrevistado	Tempo de Atuação no Ramo	Ano de Fundação da Farmácia	Nº de Sócios	Nº de Funcionários	Horas trabalhadas por dia	Atua em que área na Farmácia
A	20 anos	1998	0	24	10 horas	Atua na parte Administrativa e Burocrática
B	36 anos	2011	0	20	10 horas	Atua na parte Administrativa e Burocrática
C	8 anos	2012	1	8	6 horas	Atua na parte Geral, principalmente Administrativa

Fonte: Pesquisa de Campo (2018)

O Quadro 2 apresenta os dados dos empreendedores entrevistados referente às informações profissionais deles, à medida que é possível verificar o período de atuação que cada uma possui no mercado de farmácia, além do tempo que eles se dedicam ao seu negócio. Além disso, é possível visualizar outras informações que conseguem demonstrar o perfil profissional desses empreendedores como, por exemplo, o número de funcionários empregados em seus estabelecimentos.

4.1 RESULTADOS DA PESQUISA REFERENTE AO PRIMEIRO OBJETIVO ESPECÍFICO (CARACTERIZAR O RAMO DE FARMÁCIAS NA GRANDE JOÃO PESSOA)

De acordo com dados da matéria publicada pelo Jornal da Paraíba, no ano de 2015, a Paraíba tinha cerca de 1.400 farmácias e drogarias. Esse expressivo número de farmácias, relativamente alto para o Estado, está relacionado à expansão do mercado nordestino. Não é para menos que dentre essas farmácias estão inseridas as grandes redes de drogarias que, por sua vez, visualizaram o potencial oferecido pelo setor e investiram massivamente no Estado.

Todavia, este cenário do empreendedorismo farmacêutico, principalmente na Grande João Pessoa-PB, composta por 13 cidades (João Pessoa (sede), Bayeux, Santa Rita, Cabedelo, Alhandra, Lucena, Mamanguape, Rio Tinto, Cruz do Espírito Santo, Conde, Pedras de Fogo, Caaporã e Pitimbu), está diretamente relacionado, em especial, à existência de pequenas e médias farmácias que, por seu turno, tentam sobreviver a esta “guerra” mercadológica deste específico ramo de vendas de medicamento e atenção farmacêutica, buscando diversas estratégias para se manterem competitivas no setor. Porquanto, um ponto positivo para elas é que estão, muitas vezes, instaladas no coração dos bairros mais periféricos:

“A proximidade com o público, por estarem geralmente instaladas no coração de bairros periféricos, favorecem a permanência dos empreendimentos independentes no mercado”. (2015, Jornal da Paraíba – Economia e Negócios)

Nesse contexto, a Grande João Pessoa-PB se destaca entre as regiões metropolitanas dos Estados Nordestinos no setor varejista e, desse modo, o consumidor local tem vivenciado diversas mudanças no decorrer dos últimos anos nesse mercado que, no que lhe diz respeito, é bastante promissor. Dessa maneira, o mercado farmacêutico na região apresentou uma qualificação distintiva fundamental com relação à venda de medicamentos no quesito preço, e, conseqüentemente, no comportamento dos clientes que, além da aquisição de produtos, estão cada vez mais exigentes e seletivos, logo, almejam ter uma boa experiência na hora de comprar seus medicamentos.

Sendo assim, a seguir, foram expostas para análises as experiências de três empreendedores que se enquadraram perfeitamente no objetivo central do estudo: fatores críticos de sucesso de pequenas e médias farmácias da região metropolitana de João Pessoa-PB.

4.2 RESULTADOS REFERENTES AO SEGUNDO OBJETIVO ESPECÍFICO (ESTUDAR AS PRINCIPAIS DIFICULDADES PARA EMPREENDER NESSE RAMO)

4.2.1 Empreendedor A

O empreendedor A iniciou sua carreira na área de farmácia após influência de sua esposa que, por sua vez, já era do ramo. Dessa maneira, por ele trabalhar antes com seus pais no comércio de calçados, que era um negócio mais local, e por ter uma boa experiência como comerciante, mesmo com dificuldades diversas encontradas no ramo de farmácia, ele observou uma grande oportunidade de melhorar sua situação financeiramente e decidiu investir suas economias nesse setor:

“Na realidade, eu entrei no ramo por conta da minha esposa, porque ela já **atuava na área, fazia curso de farmácia**, e daí depois que eu **decidi investir**, foi que **ampliamos o negócio**”.

Entretanto, inúmeros obstáculos foram relatados pelo Empreendedor A, dentre eles, as principais foram o fator humano e a carga tributária. Logo, em seus relatos, notou-se que para ele obter mão de obra qualificada na área, que atendesse todos os requisitos exigidos pelo ramo de farmácia e, em contrapartida, manter um conjunto de profissionais motivados, oferecer qualidade de vida no trabalho, não foi tão fácil como se imagina. Além disso, a alta carga de impostos também dificultou a inicialização do negócio e até mesmo a ampliação:

As dificuldades, muitas vezes, referem-se ao **Fator Humano e a alta Carga Tributária**. As vezes, quero até **ampliar o negócio**, ir mais além, mas sou **impedido** por conta dessas duas razões. Assim, é preferível **permanecer com o negócio menor**, porém, tranquilo, do quê se estressar.

Outra barreira enfrentada, tão relevante quanto as que foram anteriormente citadas, é a questão de ter um capital inicial que atenda a demanda de se investir no empreendimento farmácia que, por sua vez, é consideravelmente caro; se este recurso terá origem por meio de empréstimos de familiares, economias pessoais, financiamentos em bancos ou outro tipo de fonte. Além disso, o Empreendedor A faz uma ressalva sobre a questão burocrática por parte dos órgãos responsáveis por liberações necessárias para o devido funcionamento do estabelecimento:

Abrir o negócio no ramo de farmácia é complicado, porque você tem que ter um **capital inicial bom**, pois se o prédio não for próprio, você vai ter que passar no mínimo três meses pagando aluguel com o estabelecimento fechado, período esse que você vai ter que gerar **CNPJ e Inscrição Estadual**, aguardar a liberação para o devido funcionamento por parte da **Vigilância Sanitária e do Conselho Regional de Farmácia**, pagando nesse período um **farmacêutico**, porque você obrigatoriamente vai ter que está com ele **devidamente contratado**.

O empreendedor A, em relação ao conhecimento e a experiência, declarou que não ter ou, pelo menos, não obter de maneira prévia tais propriedades, é um caminho suscetível a enfrentar dificuldades. Portanto, é de fundamental importância, para que esses vieses não se tornem figurantes das dificuldades em se empreender nesse ramo, ter o conhecimento principalmente na parte administrativa, seguido de um controle financeiro adequado, facilitados pela ajuda do contador. Sendo assim, o ideal é que se passe um período trabalhando no ramo ou até mesmo fazer cursos voltados para área:

Tudo que você queira executar e já tenha uma experiência prévia, com certeza ajuda. Eu acho que se hoje tiver um ramo que está sendo promissor, ou seja, que você visualiza estar dando dinheiro e se arrisca entrar sem nenhum conhecimento, é meio caminho para dar errado, porque você não entende nada daquele segmento. Principalmente no **ramo de farmácia que, por sua vez, é bastante difícil**, cuja fiscalização e os órgãos sanitários exigem muito... Além disso, é de fundamental importância ter um ótimo relacionamento com o contador para que ele possa te auxiliar nas questões financeiras.

Foi perguntado ao Empreendedor A se existia algum programa de responsabilidade social que ele juntamente com a empresa executava, e sua resposta foi que sim, que fazia doações para algumas instituições da cidade, mas só não realizava algo a mais, porque já pagava altos tributos. Mas uma vez, o fator

tributário mostrou que é um dos elementos impeditivos de se investir, estabelecer-se no mercado ou ampliar seu negócio.

Não fazemos mais ações, porque **não é fácil trabalhar certo**, ou seja, comprar tudo com nota fiscal, pagar altos impostos, enquanto outras empresas vivem a sonegar. Acho que já é uma responsabilidade muito grande.

4.2.2 Empreendedor B

O Empreendedor B iniciou sua carreira no ramo de farmácia desde seus 18 anos de idade, e por iniciativa própria, no aguardo de uma indenização, apesar de ter um terreno próprio e bastante propício para montar uma farmácia, preferiu alugar um ponto estratégico. Porém, relatou que o capital para iniciar seu empreendimento não era em grande quantidade, mas suficiente para dar início às primeiras compras. Desta feita, com determinação e com o objetivo de trabalhar para si próprio, enfrentou todas as dificuldades mesmo tendo que, inevitavelmente, tomar decisões importantes que poderiam acarretar prejuízos financeiros caso não fossem planejadas de maneira corretas.

Com o objetivo de sempre montar meu próprio comércio, após minha permanência como empregado em uma determinada farmácia, decidi trabalhar para mim mesmo. **Foi sacrificante, pois o dinheiro da indenização não era muito**, mas tive acesso a alguns vendedores que me passaram preços acessíveis para competir com meus concorrentes.

Devido ao elevado custo de se implantar uma farmácia, inclusive com a contratação de pessoal, para reduzir parte dos dispêndios na abertura da primeira farmácia, o Empreendedor B teve que permanecer dentro do seu negócio, até mesmo por que ele tinha bastante experiência no ramo, assim, ressaltando a importância do tempo disponível que o empreendedor precisa ter para se dedicar ao seu negócio:

No início da minha trajetória como dono de farmácia, eu **estava dentro do negócio como funcionário**, tornando assim a despesa mínima, pois não havia muitas possibilidades para contratação de mais colaboradores. Mesmo assim, com tantas dificuldades, eu ficava na porta chamando as pessoas, era aquele entusiasmo todo. **Trabalhava de domingo a domingo**, apenas descasava um pouco no domingo à tarde, pois era o período que eu fechava a farmácia.

Nesse sentido, o Empreendedor B também fez declarações sobre as dificuldades com relação ao fator humano, ou seja, a questão de lidar com os funcionários, pois nem todas estão de fato preparados e muitos deles não são profissionais de caráter, honestos, e que, na maioria das vezes, prejudicam a cultura organizacional idealizada pelos investidores. Desta feita, é preciso que a parte de Relações Humanas da empresa esteja inserida no planejamento de abertura e em pleno funcionamento para executar a gestão de pessoas da farmácia:

Na realidade, **o material humano (funcionário) é uma das piores dificuldades enfrentadas pelo empreendedor.** Muitas vezes, a gente se engana e somos surpreendidos, apesar de realizar entrevistas para as devidas contratações. Por exemplo, contratei um conhecido vizinho que estava praticando furtos na loja. O mau funcionário, que outrora achávamos ser de confiança, atende mal, sempre falta o serviço, vende coisas erradas... isso causa prejuízos futuros.

Nesse sentido, infelizmente, essa é uma realidade que todos os empreendedores, que costumam dar oportunidades, podem se deparar devido a fatores que fogem da alçada de quem se torna empreendedor. Sem contar que, para detectar essa problemática dentro da empresa, vai demorar certo tempo, gerando nesse intervalo um prejuízo, muitas vezes, incalculável.

Em relação aos tributos fiscais, o Empreendedor B confessa que são altos, mas não deu muita ênfase de enfrentar dificuldades nesse aspecto. Ele citou que são obrigações que já devem estar inseridas nas contas da empresa.

É uma realidade que tem que ser encarada. O Brasil é desse jeito...

4.2.3 Empreendedor C

A trajetória do Empreendedor C, apesar de ser uma mulher, por certo, é bastante semelhante se comparada a dos outros entrevistados. Ela iniciou no ramo aos 15 anos, já de carteira assinada, em uma pequena farmácia na cidade de Guarabira, nela permaneceu 02 anos. Passou 05 anos distante da área, trabalhando no comércio com vendas de roupas e tecido. Mas, ao passar do tempo, sentiu

necessidade de voltar a trabalhar em farmácia. Sendo assim, retornou como balconista e em pouco tempo tornou-se gerente:

Com 15 anos comecei a trabalhar em farmácia e já tinha minha carteira assinada, pois na época podia contratar menores. Depois fui trabalhar no comércio como vendedora de roupa, trabalhei em loja de tecido, e por último retornei para a área de farmácia. Entrei como balconista e com pouco tempo passei a ser gerente, nela permaneci 5 anos e ainda trabalhei curtos períodos em mais duas outras farmácias, **até que um dia eu disse: cansei de trabalhar para os outros! Vou montar a minha própria farmácia.**

Entretanto, o Empreendedor C, após observar que ao longo do tempo adquiriu experiência necessária para encarar os obstáculos peculiares do ramo de farmácia e, a partir de então, tornou-se dona do seu próprio negócio, enxergou verdadeiramente que empreender não era tão simples assim, como ela achava ser, igual a trabalhar no cargo de gerente em farmácias de outros proprietários. Logo, questionou a parte burocrática, principalmente para a abertura da farmácia.

...quando se trabalha como empregado na função de gerente, você administra apenas uma parte da loja, mas **não consegue ver o que passa nos bastidores** e, para abrir uma farmácia, **não dimensiona a burocracia** que não tem tamanho definido.

O Empreendedor C, com relação aos funcionários, declarou não ter dificuldades em lidar com eles, ela não os vê como uma dificuldade a ser enfrentada. São raras exceções que os empreendedores conseguem contratar pessoas de alto nível de profissionalismo e com vasta experiência no mercado:

Invisto nos meus funcionários, mesmo sendo eles já qualificados e por terem bastante experiências adquiridas em outras farmácias, incentivando-os a fazer algo diferente, pois são eles que trazem boas ideias.... **Vejo-os como meus colaboradores**, até por que desde o início não tive nenhum problema com eles.

Outro ponto abordado pelo Empreendedor C retrata a questão do local ideal para se implantar uma farmácia. Essa escolha vai depender muito de um conhecimento prévio do mercado que gira em torno da localidade desejada. Desta feita, para dar embasamento à realização desse levantamento, faz-se necessário executar uma excelente pesquisa de mercado, para que a falta dele não se torne mais um desafio a ser enfrentado. Pinheiro (2011, p. 14) ressalta que “a pesquisa de

mercado faz o diagnóstico de uma determinada situação mercadológica a partir de um esforço planejado e organizado para a obtenção de fatos e novos conhecimentos de mercado, de modo a minimizar os riscos de uma tomada de decisão”, que nesse caso, seria a de enfrentar os desafios de se abrir e manter uma farmácia:

Antes de abrir um negócio próprio, estude o local adequado, pois essa escolha é fundamental para se manter no mercado. Antecipadamente, **veja se é isso que você quer para sua vida e estude bastante sobre a área**, faça cursos, caso contrário, você estará propenso ao fracasso.

4.3 RESULTADOS REFERENTES AO TERCEIRO OBJETIVO ESPECÍFICO (IDENTIFICAR AS FACILIDADES PARA EMPREENDER NESSE SETOR COMERCIAL).

4.3.1 Empreendedor A

No quesito das facilidades para se empreender no setor farmacêutico, o Empreendedor A, tendo como apoio e principal influenciadora a sua esposa, conseguiu colocar em prática, no ramo farmacêutico, toda sua experiência anteriormente adquirida no comércio, pois desde os 09 anos de idade que trabalha. Por conseguinte, uma das facilidades em investir no negócio próprio foi a de sua esposa ser farmacêutica e ter total domínio da área, aspecto esse que dá ênfase ao quesito conhecimento como um fator facilitador:

Por ter entrado no ramo de farmácia devido a influências da minha esposa, que já era farmacêutica, e por ela ter **bastante experiência no comércio**, para mim, ficou **viável investir** no ramo de farmácia.

Relatou também que por ter nascido no bairro, onde a matriz está instalada, ajudou no relacionamento para com os clientes, ou seja, na aproximação, contribuindo no reconhecimento do empreendimento por parte da população:

Por sermos nascidos e criados na cidade, o pessoal quando chega dá aquele abraço. Então, **a boa convivência facilita no sucesso do empreendimento**.

Ademais, apesar do país ter enfrentado uma recente crise, mas que o setor farmacêutico foi um dos poucos segmentos que conseguiu superar as expectativas, mostrando-se assim que é um mercado promissor para aqueles que, de fato, sabem administrar, o Empreendedor A relata que o mercado atual está melhor do que dez anos atrás, principalmente com relação a questão da modernização das tecnologias, dando destaque de que elas são imprescindíveis para manter firme o estabelecimento farmacêutico. Todo este aparato tecnológico deu mais oportunidades para aqueles que acompanharam essas mudanças e delas hoje fazem uso:

...é uma **modernização** natural, se **você não acompanhar fica para trás**. Logo, é uma questão de administração mesmo... isso tudo ajuda no controle das finanças, ou seja, sabe-se as contas a pagar, fluxo de caixa (o que entra e o que sai) e a gestão do estoque.

Por ter como ideologia a tomada de decisão aberta, o empreendedor A diz que a gestão se torna mais fácil:

...a tomada de **decisão na empresa é bastante aberta**, sei dividir bem essa parte. Além disso, eu e minha esposa trocamos muitas ideias, pois “duas cabeças pensam mais do que uma”, sem contar que meus **funcionários** também têm abertura para opinar, porque **são eles que estão diretamente em contato com os clientes**.

Para as empresas, o investimento em marketing também se torna um canal facilitador na prospecção de mais cliente e na difusão do empreendimento. Dessa maneira, é importante fazer uso de algumas ferramentas de divulgação como a propaganda via rádio, a divulgação por meio de panfletos e “folders”, utilização das mídias sociais e promoções de produtos em expositores dentro da própria loja.

Eu vejo a propaganda via rádio como um **facilitador para captar nossos clientes**. Também faço algumas promoções dentro da loja. O marketing é assim, é investir e depois ver os resultados.

Ademais, nessa linha de investimento, buscar soluções diferenciadas que agregam valor ao seu negócio, por meio da evidência dos serviços ofertados como, por exemplo, a atenção farmacêutica, torna a empresa mais atrativa em relação à concorrência. Nesse sentido, foi perguntado se o Empreendedor A se considerava

um empreendedor inovador e sua resposta foi positiva, pois incrementou em seu comércio diversas inovações como, por exemplo, rápida entrega em domicílio, climatização da loja, entre outras:

Acho-me um **empresário inovador**, pois a minha farmácia tem entrega em domicílio e inovações dentro da loja, como um layout bastante atrativo e aconchegante, toda climatizada, **proporcionando aos nossos clientes um bem-estar sem igual.**

4.3.2 Empreendedor B

Apesar das dificuldades encontradas no mercado atual, vistas no destrinchar dessa pesquisa, o Empreendedor B afirma que há espaço no setor farmacêutico para todos. Visto isso, Sérgio Mena Barreto, presidente da Associação Brasileira de Redes de Farmácia e Drogarias (Abrafarma), afirma que esta expectativa se deve à eficiente gestão no setor. Foi por esse motivo que a expansão comercial não sofreu interrupção, inclusive esse crescimento comercial também pôde ser notado na região metropolitana de João Pessoa-PB referente aos últimos anos. Nesse contexto, gerir seu negócio com grande grau de instrução, saber comprar e discernir o que o cliente deseja, são aspectos exequíveis para aqueles que querem adentrar no ramo ou já estão inseridos nele:

... apesar das grandes redes terem chegado aqui na cidade, não me senti abatido, **pelo contrário investi ainda mais e melhorei o leque de produtos na loja.** Desse modo, para poder agir dessa maneira, **ter o conhecimento elevado do ramo é extremamente importante.** Particularmente, na minha área sou comprador, tenho que conhecer o que devo adquirir e são por meio dos sistemas (programas) que utilizamos, ou seja, por intermédio dos **relatórios, curva ABC e gráficos**, que podemos nos planejar para as compras.

O tópico organização foi enfatizado pelo empreendedor B, pois para ele é um ponto chave para se manter como um empreendedor de sucesso. É uma característica que facilita o “networking” (capacidade de estabelecer uma rede de contatos) com os fornecedores e auxilia em uma melhor gestão do negócio:

Tem que ter **organização**, pois é uma característica extremamente importante. Nunca paguei um título em atraso; jamais precisei antecipar o recebimento das vendas em cartões; todos os fornecedores eu pago em dia: se eu ligar agora e pedir algo, a compra imediatamente chega, isso **é importantíssimo para o sucesso.**

As facilidades inerentes às atividades do ramo de farmácia estão diretamente ligadas às pessoas que as fazem. É imprescindível ter um bom relacionamento com o um bom contador, pois não basta ser uma pessoa formada na área, é preciso ser um profissional extremamente responsável no cumprimento de suas obrigações, isso torna mais fácil a gestão do negócio. Sem dúvidas, esse aspecto é considerado uma das chaves fundamentais para o sucesso:

Você tem que ter um bom contador, que não faça nada de errado, que oriente bem você em alguma dificuldade. Tem que ser uma pessoa amigável e bastante acessível. Quando estou pensando em fazer algo que precisa mexer com o **financeiro**, eu o chamo para que ele me oriente da melhor forma possível.

Assim como os outros empreendedores entrevistados, o Empreendedor B tem buscado se especializar em sua área. Desse modo, no período da entrevista estava se graduando em farmácia para colocar em prática ainda mais as experiências adquiridas no curso. Nesse sentido, procurar oferecer aos clientes um atendimento de qualidade, tendo amplo conhecimento do serviço oferecido ou do medicamento que está sendo vendido, oferecendo-os com os melhores preços do mercado, isso com certeza cria um diferencial competitivo para o negócio:

Durante minha trajetória de vida dentro de farmácia, **fiz diversos cursos na área: administração, atendimento ao consumidor, entre outros**. Atualmente, **estou cursando farmácia** para me aperfeiçoar ainda mais e, assim, poder **atender da melhor forma possível meus clientes**.

4.3.3 Empreendedor C

Já para o Empreendedor C, que na época estava se graduando em farmácia, visualiza o conhecimento na área com sendo a principal facilidade para empreender no ramo de farmácia. Assim, ela conciliou suas experiências de trabalho anteriormente adquiridas, com novos conhecimentos assimilados durante o curso, o qual estava submetido. Além disso, ela ressaltou que é interessante fazer um plano de negócio e mencionou a cartilha e o programa disponível no site do SEBRAE:

Em outro momento, eu e meu sócio **planejamos tudo**, já tínhamos uma reserva, então, procuramos o site do **SEBRAE** e fizemos um **plano de negócio por meio do programa oferecido por eles**. Atualmente, **estou**

cursando farmácia para aumentar meus conhecimentos e levá-los para dentro do meu estabelecimento.

Para o Empreendedor C, apesar de ter um sócio que, por sinal é seu esposo, relata que o fato de ser mulher não interfere na gestão de seu negócio. Essa vertente reforça ainda mais a linha de que as mulheres têm conquistado, a cada dia, seu espaço no mercado. Desse modo, devido à atenção e destreza das mulheres empreendedoras, a gestão por parte delas tem sido significativa no mercado da Grande João Pessoa-PB:

No geral, **ser mulher não interfere na gestão da empresa**, hoje dia o mercado está mais aberto para nós, mais tranquilo. Sinto-me realizada por ter conseguido encarar a realidade e por estar levando meu comércio a frente...

Em relação ao relacionamento com seu contador, o Empreendedor C enfatiza que é aberta e bastante aproximada. Nesse contexto, essa abertura é uma peça fundamental para busca e manutenção do sucesso da empresa. Isso demonstra mais uma vez que esse fator não pode deixar de ser observado por aqueles que pretende investir suas economias na área.

A **relação com meu contador** é muito boa. Mas às vezes quando ele dá uma “deslizada”, eu tento na medida do possível cobrar dele **resultados** para que não venha me prejudicar no futuro.

Com relação ao processo de tomada de decisão dentro da empresa, o empreendedor C relata que deve ser madura e bastante planejada. Desse modo, levar em consideração o posicionamento dos colaboradores é primordial para se alcançar os objetivos:

A **tomada de decisão** na empresa é centralizada na minha pessoa e na do meu sócio, mas **temos total abertura para ouvir nossos funcionários** e, principalmente nossos **clientes**, para saber o que está se passando em torno do nosso negócio e, assim, **planejar todas as decisões**.

Ademais, ser uma pessoa inovadora é importante para conseguir mais facilidades, principalmente na área de farmácias, para se manter com sucesso no mercado. Nesse sentido, o Empreendedor C, busca a todo instante idealizar ações a serem implementadas na farmácia. Ela faz ações promocionais, exposição de

produtos na loja, sorteios no final de ano, tudo isso para conquistar ainda mais clientes para a loja.

CONCLUSÃO

Essa referida pesquisa teve como objetivo geral analisar os fatores críticos de sucesso em farmácias de pequenas em médias porte da região metropolitana de João Pessoa-PB. Desta feita, para o primeiro objetivo específico, que tinha como finalidade caracterizar o ramo de farmácia na Grande João Pessoa-PB, pode-se verificar que o mercado farmacêutico na região é bastante promissor e que ainda oferece oportunidades para aqueles que porventura queiram investir no comércio de medicamentos na capital e cidades circunvizinhas.

No que diz respeito ao segundo objetivo específico da pesquisa, que buscou estudar as principais dificuldades para empreender nesse ramo, visualizou-se algumas circunstâncias de caráter impeditivo que, inevitavelmente, os investidores irão se deparar ao iniciar o seu próprio negócio ou, até mesmo, mantê-los ao longo dos anos, tendo, por exemplo, que enfrente a ampla concorrência e as mudanças do mercado, muitas vezes, sem incentivo algum por parte do governo. Assim, foram encontradas algumas conformidades nas respostas dos empreendedores, que revelaram ser a alta carga tributária um fator preponderante nessa questão das dificuldades para se empreender no ramo. Ademais, também, tornou-se visível que o fator humano, ou seja, lidar com pessoas, em especial as internas, nem sempre é tão fácil, é preciso ter muito conhecimento da temática sobre o comportamento das pessoas e saber gerenciá-las da melhor forma possível. Outro ponto chave se encontra na questão de ter um capital inicial que atenda a demanda para se investir no empreendimento farmácia que, por sua vez, é tido como um investimento alto se comparado com outros segmentos

Destarte, o último objetivo específico, buscou identificar as facilidades para empreender nesse setor comercial. Assim, concluiu-se que, de acordo com os principais aspectos facilitadores para se alcançar o sucesso e poder mantê-lo, destaca-se a questão de ter o conhecimento na área, pois este é imprescindível para aqueles que pretendem investir suas economias no setor farmacêutico. Outra facilidade está relacionada ao bom relacionamento com o contador da empresa, visto que será ele quem dirá como está o andamento de todos os processos para a abertura do estabelecimento, informar como se comporta a saúde financeira do negócio e, além disso, ajudar o empreendedor nas tomadas de decisões. Por fim, acompanhar as modificações tecnológicas é, sem dúvidas, de fundamental

importância para manter a farmácia firme no mercado. Consequentemente, todo este aparato tecnológico, com a ajuda da tecnologia da informação (T.I.), no setor farmacêutico, deu mais oportunidades para aqueles que acompanharam essas mudanças e delas hoje fazem uso, para, assim, conseguir um diferencial competitivo entre as grandes redes de drogarias. Desse modo, é ele quem mostrará os caminhos para que o empreendedor consiga enfrentar os desafios e alcançar o sucesso.

REFERÊNCIAS:

BARON, Robert A.; SHANE, Scott A. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

CAVALCANTI, Marly; **Diagnóstico organizacional: uma metodologia para pequenas e médias empresas**. São Paulo: Loyola, 1981.

Contratações de farmacêuticos na Paraíba crescem 85% - Pesquisa divulgada pelo Instituto de Ciência, Tecnologia e Qualidade (ITCQ) - 16/01/2018. Disponível em: http://www.jornaldaparaiba.com.br/vida_urbana/numero-de-farmaceuticos-aumenta-85-nas-cidades-paraibanas.html <acesso em 27/05/2018>

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo: transformando ideias e negócios**. 6. ed. – São Paulo: Empreender/Atlas, 2016.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e Espírito Empreendedor: Prática e Princípios**. 2. ed. – São Paulo: Pioneira, 1987.

Grandes Redes de Farmácias Chegam ampla força na Paraíba. Disponível em: <http://www.jornaldaparaiba.com.br/economia/grandes-redes-de-farmacia-chegam-com-ampla-forca-a-paraiba.html> <acesso em 10/05/2018>

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

HENRIQUES, Zeferino Saraiva. **Ambiente Empresarial e competitividade: a ligação da Estratégia à Execução**. UNIMEP.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

MIRANDA, Livia Izabel Bezerra de. **As regiões metropolitanas da paraíba: contradições e inconsistências entre institucionalidades e o planejamento territorial**. Universidade Federal de Campina Grande – Arquitetura e Urbanismo – Artigo, 2015.

PINHEIRO, Roberto Meireles. **Pesquisa de Mercado** / Roberto Meireles Pinheiro... [et. al.] Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia Científica: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação**. 8. ed. – São Paulo: Edições Loyola, 2015.

ROCHA, Lygia Carvalho. **Criatividade e inovação: como adaptar-se as mudanças**. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

ROMAN, Odorico Orestes Ramos. **Análise de mudança de desempenho decorrente da inserção de empresas em redes de cooperação: estudo de caso da Agafarma**. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, Mestrado em Administração e Negócios, PUCRS. Porto Alegre, 2007.

SALES, Christiano M. **Ideias de Negócios: como montar uma drogaria**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/Como-montar-uma-drogaria>

SBFC, **Historia da Farmácia**. Disponível em: <http://www.sbfc.org.br/site/paginas.php?id=2> <acesso em 13/09/2017>).

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas brasileiras no Brasil**. – Relatório de Pesquisa. Brasília: SEBRAE, 2004.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. **The promise of entrepreneurship as a field of research**. Academy of Management Review, 25: 217-26, 2000.

SILVA, Anielson Barbosa da. **Como os gerentes aprendem?**. São Paulo: Saraiva, 2009.

APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Fatores críticos de sucesso de farmácias de pequeno e médio porte da região metropolitana de João Pessoa-PB.

Roteiro de Entrevista

Dados Pessoais:

1. Data de nascimento.
2. Naturalidade.
3. Quando você abriu sua farmácia era solteiro(a)/casado(a), com filhos pequenos, viúvo(a), outros).
4. Grau de escolaridade quando começou o negócio e atualmente.
5. Tempo de atuação no ramo de farmácia.
6. Trabalhava antes de abrir a empresa? Em que área?

Dados da Empresa:

1. Ano de fundação.
2. Tem sócio(s)? Em caso positivo, quantos? Como é sua relação com eles?
3. Origem do capital inicial (empréstimo de familiares, economias pessoais, financiamentos, outra fonte).
4. Quantidade de funcionários?
5. Quantas horas, em média, você trabalha, ou seja, dedica-se à farmácia por dia?
6. Fale como é seu dia a dia na empresa.
7. Como você concilia seu trabalho com as demandas da família (esposa/marido, educação dos filhos, atividades na Igreja, etc.?)

Trajetória do(a) Empresário(a)

1. Resumidamente, conte um pouco de sua história de vida até os dias atuais.
2. Fale como se deu o início de sua carreira como empresário (a). Houve influência de algum parente ou amigo(a)?
3. O que o(a) levou a entrar neste ramo de negócio?
4. Você fez algum planejamento, plano de negócio, simulação de previsões futuras para abrir seu próprio negócio?
5. Quais as dificuldades encontradas para se empreender? Como as enfrentou e encara até hoje?
6. Você diria que o fato de ser homem/mulher interfere na gestão da sua empresa?
7. Você acha que ter um conhecimento ou experiência facilita na gestão da empresa?
8. Você se sente realizado(a) como empresário(a)?

Ação Empreendedora

1. O que mudou na sua farmácia desde o momento da fundação até hoje?
2. Que fatores externos e internos foram determinantes para as mudanças acima mencionadas?
3. Como se dá o processo de tomada de decisão na empresa?
4. Como se dá as relações com funcionários, clientes, fornecedores e concorrentes?
5. Como se dá a relação com seu contador?
6. Que tipos de estratégias você utiliza para se manter competitivo?
7. Quais as competências você julga como fundamentais para gerir o seu negócio?
8. Qual sua principal competência e que tem sido determinante para o sucesso do seu negócio?
9. Você acredita que ser empreendedor é um dom, ou seja, a pessoa nasce pronta como tal, ou é uma prática que pode ser aprendida ao longo do tempo?

10. Você acredita ser uma pessoa inovadora?
11. Quais ações inovadoras você faz uso para, então, oferecer um diferencial aos seus clientes?
12. Você juntamente com a empresa tem algum programa de responsabilidade social?
13. Que conselhos você daria as pessoas, que pensam em abrir o próprio negócio?
14. Algo não foi perguntado nesta entrevista, que você gostaria de acrescentar?